

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование методов оценки результатов труда персонала
телекоммуникационной компании**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В. Кружкова
(подпись)

«___» _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП
_____ Ю.А. Горбунова
(подпись)

«___» _____ 2017 г.

Нормоконтролер
_____ А.Б. Хрусталев
(подпись)

«___» _____ 2017 г.

Исполнитель:
Долгих Анастасия Александровна
Обучающаяся группы БМ-51z, 5 курса,
заочного отделения,
направление «38.03.03 - Управление
персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:
Симонова И.А.,
канд. психол. наук,
доцент кафедры ФиА

(подпись)

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 4 |
| ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ПАО «МТС»..... | 7 |
| 1.1. Общая характеристика ПАО «МТС»..... | 7 |
| 1.2. Анализ подсистем управления персоналом в ПАО «МТС»..... | 14 |
| 1.3. Анализ методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС»... | 25 |
| Выводы по 1 главе..... | 30 |
| ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ПАО «МТС»..... | 32 |
| 2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС»..... | 32 |
| 2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС»..... | 36 |
| 2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС»..... | 39 |
| Выводы по 2 главе..... | 42 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 44 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ..... | 47 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1..... | 52 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 2..... | 53 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 3..... | 54 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 4..... | 55 |

| | |
|-------------------|----|
| ПРИЛОЖЕНИЕ 5..... | 56 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 6..... | 57 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 7..... | 58 |
| ГЛОССАРИЙ..... | 60 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Современная рыночная система управления персоналом различных категорий, основанная на эффективном использовании ограниченных экономических ресурсов в процессе производства, предполагает систематический анализ и оценку всех видов деятельности предприятия, и в первую очередь трудовых достижений персонала. Анализ содержания выполняемых работ, действующих на предприятии процессов труда и полученных результатов служит экономической основой не только совершенствования управления трудовыми ресурсами, рабочей силой, но и рационального расходования всех производственных ресурсов, сбережения человеческого капитала. Именно персонал любой организации или фирмы, все ее руководители, специалисты и исполнители в ходе своей работы прямо и непосредственно в той или иной мере связаны как с выработкой основных экономических целей, так и с осуществлением важнейших проектных и управленческих решений о производстве, распределении и потреблении имеющихся в их распоряжении ресурсов.

Анализ содержания и оценка выполнения всякой работы является процессом творческим и весьма сложным. Следовательно, руководитель или менеджер любого уровня управления персоналом должен знать содержание не только своей работы, но и работы всех исполнителей соответствующей профессиональной группы или руководимого подразделения. Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности - в любой организации или подразделении есть лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако, чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую

систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Оценка результатов труда персонала - одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена (организации).

Конечно, система оценки и, самое главное, фактическая оценка работы сотрудников должны быть максимально объективны и восприниматься сотрудниками как объективные. Для придания объективности системе оценки ее критерии должны быть открытыми и понятными сотрудникам. Далее, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т. е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов. Обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчиненными, отвлекает сотрудников от подготовки и реализации плана устранения недостатков. Принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки также являются условием ее эффективного функционирования.

Вопрос совершенствования оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС» актуален, так как в настоящее время организация находится в сложных условиях развития, вследствие чего, в ней накопились трудности в определении уровня эффективности выполнения работы сотрудников.

Противоречие заключается между неразработанностью методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС» и возрастающей потребностью в их использовании.

Проблема состоит в невозможности эффективного управления персоналом в ПАО «МТС» без разработки мероприятий совершенствования методов оценки результатов труда персонала.

Объектом исследования является оценка результатов труда персонала.

Предметом исследования является совершенствование оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС».

Целью работы является анализ методов оценки результатов труда персонала ПАО «МТС» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Для реализации данной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- 1) рассмотреть теоретические основы методов оценки результатов труда персонала;
- 2) проанализировать систему управления персоналом и методы оценки результатов труда в ПАО «МТС»;
- 3) разработать мероприятия по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС»;
- 4) определить нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Методологической основой работы является труды Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, А.Я. Кибанова и других, учредительные документы и отчетность предприятия, документы кадровой службы ПАО «МТС», а также электронные ресурсы по вопросам управления персоналом в современных условиях.

В данной работе применялись **методы исследования**: теоретические – анализ правовой, экономической и методической литературы, нормативной документации; эмпирические – наблюдение, оценочные листы, анализ документов.

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, списка использованных источников. Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, 9 таблиц, 2 рисунков, список литературы из 50 источников, 7 приложений.

ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ПАО «МТС»

1.1. Общая характеристика ПАО «МТС»

Полное фирменное наименование предприятия, которое является объектом исследования: Публичное акционерное общество «МТС», сокращенное фирменное наименование: ПАО «МТС».

«МТС» зарегистрировано с целью получения прибыли в результате исследований, проектирования и производства радиоэлектронных систем связи и их компонентов, а также эксплуатации и предоставления услуг местной и международной сотовой радиотелефонной связи и организации совместных предприятий, телефонных компаний, иных организаций и предприятий с целью создания и эксплуатации систем радиотелефонной связи.

Крупнейшими учредителями компании выступили ряд государственных научно-исследовательских институтов, участвовавших во времена бывшего СССР в разработке высоких технологий в области радиоэлектроники для оборонной промышленности. В результате ряд ведущих специалистов этих организаций, включая Генерального директора ПАО «МТС» Д.Б. Зимина, вошел в состав руководства компании.

Головной офис находится в Москве. Количество филиалов (представительств) – 64. Нами будет рассмотрен филиал ПАО «МТС», расположенный в г. Екатеринбурге.

Основное отраслевое направление деятельности согласно ОКВЭД: 64.20.11 – Деятельность в области телефонной связи.

«МТС» является одним из ведущих поставщиков услуг связи в России. «МТС» – один из наиболее известных брендов в России. «МТС»

предоставляет интегрированные услуги мобильной и фиксированной телефонии, международной и междугородной связи, передачи данных, телематических услуг связи, доступа в Интернет на базе беспроводных и проводных решений, включая технологии оптоволоконного доступа, WiFi и сети третьего и четвертого поколений. Среди клиентов и партнеров «МТС» - частные лица, малые, средние и крупные предприятия, транснациональные корпорации, операторы связи.

«МТС» было первой российской компанией, включенной в листинг Нью-Йоркской фондовой биржи (NYSE), акции которой котировались под символом VIP.

По состоянию на конец 2016 г. МТС обслуживал 57 216 820 активных абонентов мобильной связи в России.

Корпоративная стратегия «МТС», совместно с его дочерними и (или) зависимыми обществами в России, сосредоточена на задаче обеспечения устойчивого роста денежного потока. Для решения этой задачи компания фокусируется на следующих основных направлениях:

- 1) Стабильный рост доходов на рынках присутствия.
- 2) Также усилия сосредоточены на улучшении общей эффективности его деятельности, снижении издержек и внедрении инновационных операционных бизнес-моделей. Основные проекты по снижению издержек направлены на технические и технологические процессы, систему дилерских вознаграждений, а также вопросы организационной эффективности.
- 3) Сохранение ведущей позиции по уровню предпочтения бренда основывается на сегментации абонентской базы, учитывающей ценности и потребности каждого из сегментов, а также подчеркивающей ключевые отличия бренда «МТС» от бренда конкурентов. Кроме этого, постоянно действующие инициативы по повышению уровня клиентской удовлетворенности позволяют увеличить лояльность абонентской базы и сократить отток.

4) Использование возможностей для освоения новых видов деятельности или укрепления позиций на существующих рынках путем неорганического роста. Оценка таких возможностей будет происходить с учетом стратегической и финансовой привлекательности объектов для поглощения и дополнительных операционных синергий с основной деятельностью компании.

Среди факторов, которые могут негативно сказаться на сбыте предприятием его продукции, можно выделить: снижение покупательной способности населения, вследствие которого сокращается спрос на услуги сотовой связи; усиление конкуренции в отрасли. Опосредованное влияние на продажи компании также может оказать увеличение темпов роста инфляции.

Данная схема характеризует наличие в организации линейно-функциональной структуры управления, где все функции управленческого воздействия сосредоточены на директоре. По отдельным функциям сформированы отделы, руководители и специалисты которых обладают знаниями и навыками в данной области и сами принимают производственные решения, подготавливают проекты планов и отчетов. Управляющие воздействия могут передаваться только одним лицом – руководителем, который несет ответственность перед вышестоящим руководителем.

Директор филиала осуществляет общий контроль и управление, отслеживает работу всех отделов. Еженедельно проводятся совещания с начальниками отделов и специалистами. На этих совещаниях подводятся итоги работы филиала за неделю, решаются накопившиеся проблемы, дается оценка работе каждого из подразделений филиала.

Директор филиала назначается и освобождается от должности Советом Директоров по предоставлению генерального директора. Директор филиала руководит всей деятельностью Филиала в соответствии с Положением, доверенностью и заключенным с ним трудовым договором.

Директору филиала подчинены все нижестоящие руководители. Создана единая вертикальная линия руководства и прямой путь активного

воздействия на подчиненных. Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности. Руководитель в данном случае должен охватывать все стороны деятельности предприятия.

Функциональные подразделения осуществляют всю техническую подготовку производства, подготавливают варианты решения вопросов, связанных с руководством процессами производства, освобождают линейных руководителей от планирования финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и других вопросов.

Приведенная информация по финансовому состоянию ПАО «МТС» основана на данных финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с Российскими стандартами финансовой отчетности. Данные финансовой отчетности предоставлены финансовым отделом ПАО «МТС». Единицей измерения являются тысячи рублей.

Финансовые результаты деятельности организации представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Финансовые результаты деятельности организации (тыс. руб.)

| Показатель | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|--------|--------|--------|
| Выручка | 284351 | 109845 | 401918 |
| Себестоимость реализации | 191954 | 72716 | 194289 |
| Включая амортизацию | 12234 | 21616 | 34269 |
| Валовая прибыль | 104631 | 58745 | 241898 |
| Коммерческие и общедфирменные расходы | 36283 | - | - |
| Прочие операционные расходы | 29374 | 47263 | 42962 |
| Прочие операционные доходы | 27546 | 81644 | 43933 |
| Прибыль от реализации | 66520 | 93126 | 242869 |
| Прочие внереализационные расходы | 6792 | 15662 | 49582 |
| Прочие внереализационные доходы | 19 | 2635 | 3198 |
| EBITDA | 59747 | 80099 | 196485 |
| Амортизация | 12234 | 21616 | 34269 |
| EBIT | 47513 | 58483 | 162216 |
| Проценты к получению | 2031 | 86 | 636 |
| Проценты к уплате | 9147 | 1219 | 8454 |
| EBT | 36335 | 57178 | 153126 |
| Налог на прибыль | 11476 | 16959 | 39953 |
| Денежная чистая прибыль | 37093 | 61835 | 147442 |
| Чистый денежный поток от операционной деятельности | 59747 | 80099 | 196485 |
| Чистый денежный поток акционеров | 52631 | 78966 | 188667 |

Согласно данным финансовой отчетности увеличение объемов реализации по сравнению с аналогичным периодом 2015 г. составило 366 %.

По итогам первых двух кварталов 2016 г. совокупный объем выручки превысил показатель всего 2015 г. На конец 2016 г. компании удалось достигнуть увеличения объемов реализации до 400 млн. руб., рост выручки по сравнению с аналогичным периодом 2015 г. составил 366 %.

Показатель чистой прибыли свидетельствует о положительной динамике организации.

Средний темп прироста чистой прибыли за период 2014-2016 гг. составил 89%. Рост чистой прибыли в 2016 г. по сравнению с прошлым годом составил более 250%. В г. Екатеринбурге чистая прибыль за 2016 г. составила 6 269 тыс. руб.

Рассмотрим показатели рентабельности, рассчитанные за 2016-2017 гг. (таблица 2).

Таблица 2 – Показатели рентабельности (%)

| Показатель | 1 янв. 2016 | 1 янв. 2017 |
|-------------------------------|-------------|-------------|
| Рентабельность EBITDA | 72,92 | 48,88 |
| Рентабельность EBIT | 53,24 | 40,36 |
| Рентабельность продаж | 33,80 | 51,66 |
| Рентабельность чистых активов | 20,49 | 30,65 |
| Рентабельность чистой прибыли | 36,10 | 25,62 |
| ROA | 9,41 | 13,39 |
| ROE | 20,49 | 30,65 |

Общее повышение эффективности деятельности организации подтверждается ростом показателей рентабельности. При объеме продаж в 401918 тыс. руб. в 2016 г. EBITDA составила 196485 тыс. руб., что соответствует норме рентабельности в размере 48,8%.

Показатели оборачиваемости в динамике находятся в приемлемом диапазоне, что свидетельствует о высокой эффективности использования капитала и улучшению функционирования предприятия в целом (таблица 3).

Таблица 3 – Показатели оборачиваемости (дней)

| Показатель | 1 янв. 2016 | 1 янв. 2017 |
|--|-------------|-------------|
| Средний срок оборота всех активов | 1413 | 732 |
| Средний срок оборота оборотных активов | 222 | 143 |
| Средний срок оборота запасов | 15,8 | 11,6 |
| Средний срок оборота дебиторской задолженности | 109 | 49 |
| Средний срок оборота денежных средств | 6 | 32 |
| Средний срок оборота кредиторской задолженности | 91 | 74 |
| Средний срок оборота краткосрочных кредитов и займов | 22 | 26 |

Средний срок оборота краткосрочных кредитов и займов согласно отчетности за 2016 г. составляет 26 дней, это является хорошим показателем, что позволяет эффективно управлять рисками возникновения дефицита ликвидности.

Стабильное финансовое состояние ПАО «МТС» характеризует положительная динамика чистых активов.

Наибольший удельный вес в структуре собственного капитала предприятия (85,73% по состоянию на конец 2016 г.) приходится на нераспределенную прибыль.

Деятельность компании подвержена влиянию сезонных факторов. Так, количество продаж контрактных и предоплатных тарифных планов возрастает в декабре и уменьшается в январе и феврале. Количество минут, используемых абонентами, также снижается в октябре-ноябре. Сумма выручки от предоставления услуг роуминга возрастает в период с июня по сентябрь – в период отпусков и летних поездок, и снижается в период новогодних праздников.

Факторами и условиями, влияющими на деятельность компании и результатами такой деятельности являются:

- тенденции развития телекоммуникационной отрасли;
- макроэкономическая ситуация и социально-политическая обстановка в России, состояние платежеспособного спроса;
- конкуренция со стороны основных игроков на рынке;
- качество управления предприятием и Группой в целом;

- изменения в составе менеджмента компании и Группы МТС;
- действия государственных органов в отношении компаний Группы, не соответствующие общепотраслевой практике;
- эффекты, связанные с приобретением или продажей крупных производственных активов;
- чрезвычайные ситуации;
- негативные тенденции на мировых финансовых рынках.

Влияние данных факторов сохранится в обозримом будущем.

Основными конкурентами МТСа являются «Билайн» и «Мегафон» («Мегафон»), «Ростелеком» («Ростелеком»), «Теле2 Россия» («Теле2 Россия»).

На конец 2016 г. абонентская база по зарегистрированным абонентам «МТС» в РФ по данным AC&M Consulting, составила 56,5 млн. Для сравнения, в Билайне этот показатель – около 75,3 млн., в Мегафоне – около 68,1 млн., в Ростелекоме – 14,8 млн., в Теле2 Россия – 23,7 млн. абонентов. МТС также конкурирует с местными операторами.

Факторы конкурентоспособности компании:

- благоприятный имидж товарного знака;
- широкий спектр предоставляемых услуг, включая услуги неголосовой радиотелефонной связи, услуг по обмену данными и др.;
- диверсифицированная тарифная политика;
- эффективные методы стимулирования продаж;
- значительный опыт на рынке оказания услуг мобильной связи;
- наличие развитой инфраструктуры;
- использование новых возможностей в сфере высоких технологий;
- направленность на развитие проникновения сотовой связи.

Все вышеперечисленные факторы оказывают положительное равнозначное влияние на конкурентоспособность продукции «МТС» и Группы в целом.

1.2. Анализ подсистем управления персоналом в ПАО «МТС»

Функции по управлению персоналом в ПАО «МТС» выполняет отдел персонала. Организационная структура отдела персонала представлена на рисунке 1.

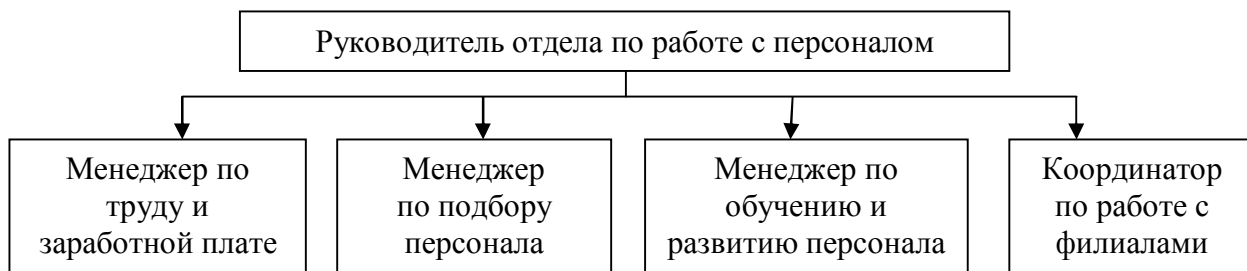


Рис. 1 – Схема организационной структуры отдела персонала

Далее проведем анализ системы управления персоналом по функциям. Основные направления деятельности отдела по работе с персоналом в ПАО «МТС» схематично представим на рисунке 2.



Рис. 2 – Основные направления деятельности в сфере управления человеческими ресурсами в ПАО «МТС»

Как видно из данных рисунка 2, деятельность отдела по работе с персоналом включает следующие функции:

1. Административная функция. Отражает деятельность органов управления на основе законодательства в области труда и нормативных актов (составление штатного расписания, прием, увольнение, продвижение кадров, соблюдение трудового законодательства).

Порядок найма и увольнения работника регламентируется ТК РФ. Работник приносит все необходимые документы (паспорт, документ воинского учета, трудовая книжка, страховое свидетельство государственного пенсионного страхования). Между организацией и сотрудником заключается трудовой договор. Работник знакомится под роспись с правилами внутреннего распорядка. Прием на работу оформляется приказом на основании заключения трудового договора. После чего формируют карточку сотрудника. Документы, используемые при найме: анкета кандидата; документы, удостоверяющие личность, образование; должностная инструкция; договор о не разглашении коммерческой тайны; при необходимости договор о материальной ответственности; инструктажи.

2. Функция планирования. Отражает деятельность по определению потребностей в кадрах в будущем (планы, прогнозы, программы).

Например, при определении числа продавцов в торговых точках проводится анализ количества визитов клиентов в каждый офис в расчете на одного сотрудника, время, которое клиент проводит в офисе продаж, скорость обслуживания, эффективность сотрудника, объем получаемой клиентом информации и многое другое. В частности, рассчитано, что среднее время обслуживания составляет около 15 минут (впрочем, все зависит от вопроса, с которым обратился клиент).

3. Социальная функция. Отражает деятельность органов управления в области заработной платы, социальных льгот.

4. Информационно-аналитическая функция. Обучение персонала, создание банка данных. Проводится внутреннее обучение персонала.

Основным источником привлечения является сайт, страница «Работа в МТС». Каждый заинтересованный человек может познакомиться с представленными вакансиями и направить свое резюме на рассмотрение в отдел подбора персонала. В то же время используются такие инструменты поиска персонала, как открытые интернет-источники, различные профессиональные сайты, форумы. Для поиска претендентов на позиции определенного уровня привлекаются к совместной работе рекрутинговые агентства. В регионах больший упор делается на объявления в газетах, бегущую строку на телевидении.

В ПАО «МТС» ведется работа с ВУЗами, организация стажерских программ, ведь одним из наиболее эффективных источников постоянного пополнения и привлечения персонала являются учебные заведения. При работе с ВУЗами используется и реализуется имеющаяся практика управления персоналом по организации и проведению студенческих программ.

Основными целями данного направления работы являются:

- 1) привлечение перспективных студентов;
- 2) минимизация издержек на найм высококвалифицированного персонала за счет постепенного «взрачивания» специалистов в компании.

У каждого блока – маркетинга, финансов, ИТ, HR и др. – существует комплекс требований к каждой определенной вакансии. Учитывается образование, опыт, реализованные проекты и потенциал развития и обучения, желание познавать новое. Если это направление рекламы, то соискателю следует иметь опыт работы в рекламных агентствах на проектах с крупными брендами или в компании в отделе рекламы. Имеет значение и уровень позиции, на которую он претендует в компании. Что касается технического направления, то основное требование – соответствующее образование и наличие опыта работы.

Процесс отбора кандидатов строится на основании структурированного интервью по компетенциям. Стандартная модель приема на работу

закljučается в следующем: нужно пройти несколько этапов интервью. Первое из них проводит специалист или рекрутер отдела по работе с персоналом. Для принятия окончательного решения бывает достаточно беседы с функциональным менеджером (непосредственным руководителем). При необходимости назначается встреча с вышестоящим начальником. В целом, можно сказать, что такая система отбора подразумевает от двух до четырех интервью в зависимости от уровня вакансии. Если говорить о высоких позициях, начиная с начальников отделов и руководителей служб, то здесь практикуется собеседование с выделением управленческих компетенций, и включается процедура ассессмента.

Среди используемых инструментов оценки стрессоустойчивости кандидата – кейсы, ролевые игры, провокационные, проективные вопросы. Например, при найме на позицию в колл-центр устраивается коллективная ролевая игра – разыгрывается ситуация «звонок недовольного клиента».

На предприятии ПАО «МТС» действует также система оценки результатов труда новых сотрудников. В процессе оценки результатов труда работник проходит следующие стадии:

1. Стадия ознакомления, на которой работник получает информацию о компании, о критериях оценки его работы, об эталонах, нормах поведения.
2. Стадия приспособления, на этом этапе работник переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей.
3. Стадия ассимиляции, когда осуществляется полное приспособление к среде, идентификация с новой группой.
4. Идентификация, когда личные цели работника отождествляются с целями трудовой организации, предприятия, фирмы и т.д.

Скорость оценки результатов труда зависит от многих факторов. Нормальный срок оценки результатов труда для разных категорий работников составляет от 1 года до 3 лет.

Сопровождение сотрудника в адаптационный период проводится в соответствии со специально разработанным Положением об оценке

результатов труда персонала.

Трехмесячная «Программа поддержки нового сотрудника», которую курирует менеджер по персоналу, позволяет новичку во время испытательного срока быстрее и лучше адаптироваться к стилю работы в компании. В рамках этой программы куратор помогает новому сотруднику в первых шагах его внутрикорпоративной жизни: познакомиться с коллегами, разобраться в каких-то бытовых моментах. Кроме того, непосредственный руководитель ставит перед новичком задачи, по результатам выполнения которых делается вывод о целесообразности окончательного зачисления в штат. Есть курс «Добро пожаловать в «МТС», рассчитанный на первые дни пребывания нового сотрудника в компании. В процессе этого тренинга новые сотрудники узнают о компании, ее истории, стратегии, миссии и ценностях, а также о положении на рынке и наших топ-менеджерах.

Активно функционирует программа кадрового резерва, суть которой состоит в том, что выделяются успешные работники, удачно осуществившие проект, а также те, кого непосредственное руководство высоко оценивает как людей с высоким потенциалом. Участие в кадровом резерве развивается по двум направлениям. Во-первых, работник может оставаться на своей должности и расти как эксперт. Во-вторых, его готовят к переходу на другие позиционные уровни. Эта программа является для «МТСа» особенно ценной, потому что компания заинтересована в выращивании собственных топов, а не только в привлечении их со стороны. К примеру, ежегодно в компании проходит акция «Наш капитал», когда подчиненным предлагается в анонимном опроснике оценить своих руководителей. Таким образом выявляется лидерский профиль менеджеров. Специальный комитет выдвигает номинантов по результатам акции. Для каждого номинанта составляется индивидуальный план развития с тем, чтобы он мог совершенствовать свои лидерские качества. И если освобождается топ-позиция, то кандидаты на нее рекрутируются прежде всего из списка этих лидеров. А коллегиальность решений компенсирует возможные

недоразумения, ведь не всегда руководитель готов отдавать талантливому сотруднику «на повышение».

Управление карьерой в ПАО «МТС» охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках организации.

Главной задачей планирования и реализации карьеры в ПАО «МТС» является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьеры. Работник должен четко знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

С целью управления карьерой в ПАО «МТС» на каждого вновь поступающего работника заводится специальная карта оценки результатов труда и профессионального продвижения. Карта является своего рода регистрационным документом, отражающим ход трудовой оценки результатов труда новичков. В ней приводятся демографические характеристики работающего, данные о составе семьи, мотивы поступления на предприятие, мотивы выбора профессии, его трудовой путь до поступления на предприятие, пожелания работника в отношении дальнейшего повышения или изменения квалификации, профессии, пожелания в отношении увеличения заработка и т.д.

При обучении, переподготовке, приобретении устойчивых профессиональных навыков работники поощряются перемещением по служебной лестнице, увеличением заработка и т.д.

Таким образом, карта помогает прослеживать профессиональные и квалификационные изменения работника, в определенной степени управлять этим процессом, а этапы карьеры могут быть своего рода ориентиром при ее планировании.

При кадровой службе ПАО «МТС» организуются постоянные подразделения – центры оценки. В них оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования.

Оценка трудовой деятельности проводится следующим образом. Когда работник уже приступил к работе, адаптировался в коллективе, получил надлежащую профессиональную подготовку, периодически оценивается эффективность его труда (индивидуально с каждым работником путем проведения собеседований).

Работнику сообщается, чего именно ждет от него организация, как именно нужно вести себя работнику, какие нормативы он должен выполнять, какие навыки приобрести.

Аттестация проводится один раз в пять лет. Аттестацию проводит аттестационная комиссия, назначаемая из числа руководящих работников, высококвалифицированных специалистов.

К основным видам материального стимулирования относятся: стимулирующие и компенсационные выплаты; вознаграждение по итогам работы за год; ежегодная индексация заработной платы; дополнительное медицинское страхование; материальная помощь и т.д. Есть программа премирования по итогам года, премии по результатам успешно реализованного проекта, новаторской идеи и др.

Развивается программа бонусов для менеджеров. Компания оказывает материальную помощь при рождении ребенка, в случае чрезвычайных обстоятельств. Выплачивается компенсация при переезде – смене места жительства.

Социальный пакет является обязательным. В него включены, во-первых, разные виды страхования: обязательное и добровольное медицинское страхование, добровольное медицинское страхование родственников, страхование от несчастных случаев и в загранпоездках, пенсионное страхование. Во-вторых, предоставление мобильного телефона и оплата связи.

Есть детские программы: путевки в детские оздоровительные лагеря, новогодние билеты. Действуют корпоративные скидки: автолюбителям, автострахование, кредиты, фитнес, туризм.

Кроме того, в компании достаточно активная корпоративная жизнь: корпоративные праздники, чемпионаты по футболу и боулингу – все эти события всегда проходят очень ярко и празднично.

В компании практикуется exit-интервью (выходное интервью, интервью при увольнении) с целью понять мотивацию ухода каждого сотрудника. Полученная информация позволяет увидеть и в дальнейшем учесть сложные моменты, а также постараться изменить ситуацию в лучшую сторону.

Следующим шагом проведем анализ основных численных показателей по персоналу. Приведем показатели численности персонала в таблице 4.

Таблица 4 – Обеспеченность ПАО «МТС» персоналом, 2016 г.

| Категория персонала | План | Факт | Процент обеспеченности |
|---|------|------|------------------------|
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 200 | 200 | 100 |
| В том числе служащие, чел. | 160 | 164 | 102,5 |
| Руководители, чел. | 40 | 36 | 90 |

Из данных таблицы 4 видно, что по среднесписочной численности персонала предприятие обеспечено на 100%. Тем не менее, наблюдается недостаток руководителей предприятия на 10%, а служащих, наоборот, переизбыток 2,5%.

Проанализируем степень использования трудовых ресурсов организации в таблице 5.

Таблица 5 – Использование трудовых ресурсов ПАО «МТС», 2016 г.

| Показатель | План | Факт | Отклонение |
|--|--------|--------|------------|
| Среднегодовая численность рабочих (ЧР) | 160 | 164 | +4 |
| Отработано дней одним рабочим за год (Д) | 225 | 215 | -10 |
| Отработано часов одним рабочим за год (Ч) | 1755 | 1612,5 | -142,5 |
| Средняя продолжительность рабочего дня (П), час. | 7,8 | 7,5 | -0,3 |
| Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел.-час. | 280800 | 264450 | -16350 |

Как видно из данных таблицы 5, имеющиеся трудовые ресурсы на предприятии используется недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 215 дней вместо 225, из-за чего сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 10 дней, а на всех – 1640 дней, или 12792 ч. (1640x7,8). Существенны и внутрисменные сверхплановые потери рабочего времени: за один день они составили 0,3 ч, а за все отработанные дни всеми рабочими 10578 ч. Общие потери рабочего времени – 23370 ч (12 792 + 10 578), или 8,8% (23 370 / 264 450).

Показатели использования фонда рабочего времени приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ использования фонда рабочего времени
ПАО «МТС» (дни)

| Показатель | На одного рабочего | | Отклонение от плана | |
|---|--------------------|--------|---------------------|-----------------|
| | план | факт | на одного рабочего | на всех рабочих |
| Календарное количество дней | 365 | 365 | - | - |
| в том числе: праздничные и выходные дни | 101 | 101 | - | - |
| Номинальный фонд рабочего времени | 264 | 264 | - | - |
| Неявки на работу | 39 | 49 | +10 | +1640 |
| В том числе: ежегодные отпуска | 21 | 24 | +3 | +164 |
| отпуска по учебе | 1 | 2 | +1 | -164 |
| отпуска по беременности и родам | 3 | 2 | -1 | +492 |
| дополнительные отпуска с разрешения администрации | 5 | 8 | +3 | +459 |
| болезни | 9 | 11,8 | +2,8 | +197 |
| прогулы | - | 1,2 | +1,2 | +656 |
| простои | - | 4 | +4 | -1640 |
| Явочный фонд рабочего времени | 225 | 215 | -10 | - |
| Продолжительность рабочей смены, ч. | 8 | 7,8 | - | -13120 |
| Бюджет рабочего времени, ч. | 1800 | 1720 | -80 | - |
| Предпраздничные сокращенные дни, ч. | 20 | 20 | - | +82 |
| Льготное время подросткам, ч. | 2 | 2,5 | +0,5 | +328 |
| Перерывы в работе кормящих матерей | 3 | 5 | +2 | +9840 |
| Внутрисменные простои, ч. | 20 | 80 | +60 | -23370 |
| Полезный фонд рабочего времени | 1755 | 1612,5 | -142,5 | +1312 |
| Сверхурочно отработанное время ч. | - | 8 | +8 | +1640 |
| Непроизводительные затраты рабочего времени, ч. | | 10 | +10 | |

Для определения фонда рабочего времени используют формулу (1).

$$\text{ФРВ} = \text{Ч} * \Gamma * \text{Д}, \quad (1)$$

где, ФРВ – фонд рабочего времени;

Ч – численность рабочих.

Напряженность в обеспечении ПАО «МТС» трудовыми ресурсами может быть несколько снята за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работников, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, усовершенствования технологии и организации производства.

Средний возраст персонала – 24-35 лет.

Среднее время работы сотрудника в компании – 3–5 лет.

Для анализа показателей движения рабочей силы используем следующие формулы.

Коэффициент текучести кадров определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), к среднесписочной численности работников (2).

$$K_T = P_y / p \times 100, \quad (2)$$

где, K_T – коэффициент текучести;

P_y – численность работников, уволенных по причинам текучести;

p – среднесписочная численность работающих.

Коэффициент оборота по выбытию (K_B) – отношение числа выбывших за период работников (Ч_B) к среднему списочному их числу (3).

$$K_B = \text{Ч}_B / \text{Ч}_c, \quad (3)$$

Коэффициент текучести (K_T) – отношение числа выбывших за период работников по собственному желанию из-за несоответствия квалификации, за нарушение трудовой дисциплины за анализируемый период времени (Ч_{BT}), к среднему списочному числу работников за тот же период (4).

$$K_T = \text{Ч}_{BT} / \text{Ч}_c, \quad (4)$$

Коэффициент постоянства кадров – отношение числа работников, проработавших весь отчетный период, к их числу на конец этого периода. Этот коэффициент как бы дополняет коэффициент текучести и применяется для оценки эффективности кадровой политики фирмы, так как не вызываемый объективно неизбежными причинами оборот рабочей силы приводит к снижению эффективности ее использования в производстве.

Проанализируем показатели движения рабочей силы (таблица 7).

Таблица 7 – Показатели движения рабочей силы ПАО «МТС»

| Показатели движения | 2015 | 2016 |
|--|------|------|
| Численность персонала на начало года, чел. | 150 | 180 |
| Принято на работу, чел. | 50 | 80 |
| Выбыло, чел. | 20 | 40 |
| В том числе: | | |
| по собственному желанию | 10 | 20 |
| уволено за нарушение трудовой дисциплины | 2 | 8 |
| Численность персонала на конец года, чел. | 180 | 220 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 168 | 200 |
| Коэффициент оборота по приему работников, % | 30 | 40 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников, % | 12 | 20 |
| Коэффициент текучести кадров, % | 7 | 14 |
| Коэффициент постоянства кадров, % | 77 | 70 |

Данные таблицы 7 говорят о повышении уровня текучести кадров с 7% в 2015 г. до 14% в 2016 г. Это произошло за счет коэффициента оборота по приему и выбытию. Как следствие, коэффициент постоянства кадров снижается (с 77% в 2015 г. до 70% в 2016 г.), но, тем не менее, его значение остается достаточно высоким. Это указывает на стабильность в кадровом составе, но на снижение показателя обратить внимание стоит.

Проведенный анализ системы управления персоналом в организации подтвердил достаточно высокую эффективность системы. В целом проводимую на предприятии работу по управлению персоналом можно оценить как эффективную. Кадровое обеспечение ПАО «МТС» соответствует потребностям организации.

1.3. Анализ методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС»

Оценка результатов труда персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места [11].

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает насколько эффективно действует организация, то есть насколько эффективно она использует находящиеся в ее распоряжении ресурсы. А эффективность работы организации в целом складывается из эффективности использования каждого из организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника.

Оценка результатов труда персонала представляет собой определение, насколько личные качества сотрудника и результаты его труда соответствуют требованиям, предъявляемым в организации. Проводится оценка для определения трудового потенциала персонала и возможности использования его в практической деятельности, а также для проверки, соответствует ли сотрудник занимаемой должности.

Естественно, что сотрудники организации неодинаково выполняют свои производственные обязанности - в любой организации есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако, чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций [29].

Существуют следующие методы оценки труда персонала:

- установление стандартов и нормативов;
- оценка на основании письменных характеристик;
- шкалы оценки;
- методы ранжирования;

- заданное распределение;а
- оценка рабочего поведения;
- управление по целям как метод оценки эффективности.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком - субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

В ПАО «МТС» все работы ведутся по плану, планированием занимаются непосредственный руководитель структурного подразделения. Планы разрабатываются на квартал, полугодие и год.

Мероприятие планируется в соответствии с задачами, функциями структурного подразделения, которые закреплены в положениях о структурных подразделениях. А согласно должностным инструкциям, на сотрудников организации определяется объем работы, конкретные сроки исполнения и требования к качеству работ.

Ежегодно в организации проводится аттестация работников, по результатам которой выявляется, возможно, скрытый хороший потенциал работников, который поощряется премиальными выплатами, или предоставлением новой должности, или сотрудника отправляет на переподготовку или повышение квалификации.

Этапы проведения аттестации:

Первый этап - в первую очередь должно приниматься решение о проведении аттестации, определяться сроки ее проведения, составляться списки работников, подлежащих аттестации. От аттестации освобождаются руководители и специалисты, проработавшие в данной должности менее года, беременные женщины, женщины, имеющие ребенка до года;

Второй этап - подготовка пакета необходимых документов по аттестуемым работникам - не менее чем за две недели до начала аттестации комиссии должны предоставляться материалы (аттестационный лист, отзыв-характеристика и прочие документы, если они необходимы);

Третий этап - проведение самой аттестации – заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые, и их непосредственные руководители; рассмотрение и обсуждение всех материалов, представленных на аттестацию; высказывание приглашенных; заключение и рекомендации по аттестации работников;

Четвертый этап - аттестационная комиссия с учетом представленных ей документов, результатов аттестации и успехов или недостатков дает одну из следующих итоговых оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

В среднем на проведение оценки результатов труда тратится порядка 300 тыс. руб. В 2016 г. было потрачено 243 472 рубля.

Анализируя работу данной организации по оценке трудовой деятельности, выявлены определенные недостатки и высказаны следующие рекомендации по разделам:

1. Оценка результатов труда персонала персонала.
2. Процедура оценки результатов деятельности сотрудников руководителем.
3. Оценки труда персонала работников в испытательный срок.

Оценка труда персонала работников проводится по результатам выполнения ими плана работы за квартал. По окончании календарного года каждому работнику необходимо выводить среднегодовую оценку по результатам труда персонала и давать рекомендации по изменению карьеры.

Цели оценки результатов труда персонала сотрудников руководителем:

- определение уровня результативности деятельности работников необходимо учитывать за определенный период времени (квартал, год);

- разрабатывать индивидуальные рекомендации для мотивации работников к эффективной деятельности;
- информировать своевременно работника о степени соответствия его занимаемой должности.

Оценки результатов труда персонала должен осуществлять непосредственный руководитель в период прохождения работником испытательного срока с учетом выполнения квартального плана работы структурным подразделением. На него дополнительно должен разрабатываться индивидуальный план с учетом дополнительных и внеплановых заданий.

В процедуре оценки результатов трудовой деятельности в качестве оценивающих должны участвовать специалисты, которые приказом директора входят в экспертные комиссии подразделений, а также в их состав входят делопроизводители, инспекторы отдела персонала.

Оценку результатов труда персонала осуществляет – руководитель отдела по персоналу ПАО «МТС».

Процедура оценки результатов состоит из следующих этапов:

- определение параметров оценки;
- планирование деятельности каждого работника,
- оценка результатов деятельности за планируемый период,
- подготовка руководителем предложений по результатам оценки каждого работника,
- обсуждение вынесенной оценки с работником.

Для категорий работников, выполняющих разнообразные задания, требующие проявления самостоятельности и инициативы, принятия решений и т.д. избираются следующие параметры: качество выполненных заданий или соответствие конечного результата установленным стандартам, соблюдение сроков выполнения работ, объем выполненных работ, инициативность, творческий подход к делу.

Для работников, чья деятельность связана с жесткой регламентацией, точностью в выполнении технологических инструкций и схем, предусмотрены такие параметры, как: объем выполненных работ, соблюдение сроков выполнения работ.

Установленные параметры оценки доводятся до сведения работников, им также разъясняются по существу критерии оценки их работы.

В процедуре оценки результатов труда персонала участвуют все сотрудники, принятые на работу в организацию с испытательным сроком. Оценка проводится руководителем, которому непосредственно подчиняется вновь принятый сотрудник. Предварительно, в начале испытательного срока, оговариваются конкретные задания, поручения и условия, необходимые сотруднику для их выполнения. До его сведения доводятся параметры, по которым он будет оцениваться. При необходимости разрабатывается индивидуальный план работника на время испытательного срока.

До окончания испытательного срока руководитель оценивает результаты деятельности сотрудника за этот период по следующим параметрам: уровень овладения нормативными документами, регламентирующими деятельность подразделения, исполнительность, сроки выполнения работ, инициативность, качество работы..

Успешность выполнения заданий в испытательный срок определяется исходя из уровня полученных оценок по 5-ти бальной шкале, где:

- 5 баллов - высокий уровень оценки,
- 4 балла - хороший уровень оценки,
- 3 балла - средний уровень оценки,
- 1 и 2 балла - низкий уровень оценки.

Итоговая средняя оценка рассчитывается как средняя арифметическая из оценок по пяти параметрам.

При значении итоговой средней оценки равной 3 баллам и более работник считается успешно прошедшим испытательный срок. При значении оценки ниже 3 баллов непосредственный руководитель должен провести

собеседование с сотрудником с целью выяснения причин низкой оценки. Результаты оценки учитываются при принятии управленческого решения о прохождении испытательного срока.

В ПАО «МТС» возникает иногда ошибка центральной тенденции, когда большая часть работников оценивается средним баллом. Хотя это недопустимо при оценке персонала, так как каждый работник выполняет свою функцию согласно должностной инструкции и нельзя уравнивать их между собой, даже если они заменяют друг друга.

По факту выполнения оценки результатов труда, руководитель премирует сотрудников в виде годовой премии, размер которой, определяется им на основании проведенной оценки.

Таким образом, выявлены следующие проблемы при применении методов оценки труда персонала в ПАО «МТС»:

- не используются такие методы оценки труда персонала, как управление по целям и методы ранжирования;
- отсутствуют оценочные листы для оценки труда персонала;
- оценка труда персонала проводится несвоевременно.

Выводы по 1 главе

Оценка трудовой деятельности - это ключевое направление работы с персоналом. Эта работа должна строиться в соответствии с требованиями, предъявляемыми организацией к своим структурным подразделениям.

Эффективное использование оценки работы персонала как инструмента повышения отдачи от человеческих ресурсов организации возможно лишь при обеспечении высокого уровня подготовки руководителей и специалистов кадровых служб по вопросам управления персоналом.

Оценка трудовой деятельности - это важнейший инструмент повышения эффективности труда работников ПАО «МТС».

Для успешного развития организации и получения высокой отдачи от действующей в ПАО «МТС» системы оценки труда персонала необходимо, чтобы она не ограничивалась лишь административными целями (оплата труда, назначение на должность, ротация и т.п.). Не менее важными являются и такие цели, как оценка качества управленческой деятельности, развитие работников и совершенствование процесса управления персоналом.

Проблемы при применении методов оценки труда персонала в ПАО «МТС»:

- не используются такие методы оценки труда персонала, как управление по целям и методы ранжирования;
- отсутствуют оценочные листы для оценки труда персонала;
- оценка труда персонала проводится несвоевременно.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ПАО «МТС»

2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС»

Проанализировав использование методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС» были выделены следующие проблемы:

- не используются такие методы оценки труда персонала, как управление по целям и методы ранжирования;
- отсутствуют оценочные листы для оценки труда персонала;
- оценка труда персонала проводится несвоевременно.

Для того чтобы оценка результатов труда персонала в ПАО «МТС» проводилась эффективно, а не формально, необходимо разработать мероприятия по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС». Сформулируем мероприятия по выделенным проблемам в таблице 8.

Таблица 8 - Мероприятия по совершенствованию методов оценки
результатов труда персонала в ПАО «МТС»

| № п/п | Проблема | Мероприятия | Сроки реализации | Стоимость, руб. | Ответственные |
|----------|--|--|---------------------|--------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Не используются методы оценки результатов труда | Выбрать и внедрить в практику новые методы оценки результативности труда | Декабрь 2017 | 10 530 | Руководитель отдела по работе с персоналом |
| 2 | Отсутствуют оценочные листы для оценки труда персонала | Разработать и внедрить в работу оценочные листы | Декабрь 2017 | 13 572,2 | Руководитель отдела по работе с персоналом |

Продолжение таблицы 8

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------|--|--|-------------|----------|--|
| 3 | Оценка труда персонала проводится несвоевременно | Определить и утвердить сроки проведения оценки | Январь 2017 | - | Руководитель отдела по работе с персоналом |
| Итого | | | | 24 102,2 | |

Первым мероприятием является выбор и внедрение в практику новых методов оценки результативности труда, таких как, управление по целям и методы ранжирования. Для того чтобы внедрить метод оценки «управление по целям» необходимо наличие следующих ресурсов:

1. Финансовые: процесс управления по целям должен включать понятие бюджета и принимать во внимание подготовку к собеседованиям, а также скрытые расходы – время, потраченное на проведение собеседований и наблюдение за сотрудником. Так, на одного сотрудника требуется потратить в среднем 2 часа в год, плюс 5% от общего времени для проведения «закрепительных» собеседований на более высоком уровне, а также для организации управления и контроля выполнения заданий.

2. Человеческие: персонал, обеспечивающий поддержку отдела по работе с персоналом, и смешанные ресурсы, сочетающие внутренние ресурсы и разовые консультации приглашенных специалистов.

3. Технологические: реализация процесса оценки также будет зависеть от технологических данных (оборудование, инфраструктура и т.д.).

Непосредственно перед началом процесса управления по целям будет проведено согласование с руководством ПАО «МТС» ценностей. На данном этапе, поставлен как внешний, так и внутренний имидж компании.

С точки зрения реализации, цели будут устанавливаться раз в год, с промежуточной оценкой ситуации в течение года.

Также предлагается внедрить еще один метод оценки результативности труда персонала – метод ранжирования. Ранжирование – наиболее простой с технической точки зрения метод оценки персонала, согласно которому

сравниваются результаты работы сотрудников, а затем оцениваемые ранжируются от лучшего к худшему или наоборот. Существует несколько типов ранжирования, каждое из которых различается особенностями технологии (прямое, попарное, чередующееся).

Нами выбрано прямое ранжирование. Прямое ранжирование основывается на ранжировании работников специалистом по оценке по определенному показателю от худшего к лучшему, а также используется в случае оценки работников одновременно по нескольким показателям с последующим сведением результатов в специальные таблицы.

При оценке результатов труда персонала в ПАО «МТС» методом прямого ранжирования будут использоваться следующие оцениваемые показатели:

- дисциплина;
- ответственность;
- самостоятельность;
- производительность.

Однако следует учитывать, что методы ранжирования пригодны для небольшого количества оцениваемых сотрудников и при условии, что их должностные обязанности одинаковы. Следовательно, данный метод будет применяться в основном для менеджеров по продажам и продавцов-консультантов в салонах ПАО «МТС».

Вторым мероприятием является разработка и внедрение оценочных листов. При проведении оценки результатов труда персонала необходимо исходить из того, что оценивается не потенциал работника (способности, возможности, т.п.), а реальные результаты его деятельности за определенный период.

Деятельность работника необходимо оценивать по каждому из установленных параметров, затем определять оценку результатов труда за анализируемый период как среднее арифметическое оценок за каждый из параметров (приложения 1,2). Оценочный лист обязательно должен включать

графу «средняя оценка по структурному подразделению», что дает возможность специалисту соотнести свой индивидуальный балл с уровнем показателей по подразделению (отделу, сектору, группе).

Годовая оценка рассчитывается как среднее арифметическое из выставленных работнику оценок за каждый квартал (приложение 2).

Оценка результатов труда персонала согласовывается с непосредственным руководителем и руководителем отдела по работе с персоналом, после этого доводится до сведения сотрудника.

Непосредственный руководитель должен провести с подчиненными работниками индивидуальные собеседования, которые не должны ограничиваться формальным вручением оценочного листа и получением ознакомительной подписи. В ходе собеседований подробно обсуждаются результаты оценки по заданным параметрам, уровень значения каждого параметра, причины снижения оценки, проговариваются возникшие разногласия, специалисту даются рекомендации и все необходимые комментарии, т.п.

По результатам оценки труда персонала отдел по работе с персоналом будет формировать базу данных и осуществлять мониторинг реализации рекомендаций по планированию карьеры работников.

Последним мероприятием является определение и утверждение сроков проведения оценки результатов труда в ПАО «МТС». Для того чтобы сотрудники отдела по работе с персоналом успевали провести всю процедуру оценки результатов труда и смогли подготовить все сопутствующие документы предлагается определить для проведения сроки. Чтобы их закрепить для оценки руководителю организации необходимо опубликовать приказ со сроками и ответственными за выполнение оценки результатов труда. После этого будет проведена соответствующая работа в филиалах организации.

Таким образом, для совершенствования методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС» были предложены следующие мероприятия:

выбор и внедрение в практику новых методов оценки результативности труда, таких как, управление по целям и методы ранжирования; разработка и внедрение оценочных листов; определение и утверждение сроков проведения оценки результатов труда в ПАО «МТС».

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС»

Говоря о внутригосударственном законодательстве РФ, закрепляющем и конкретизирующем право человека и гражданина на образование, необходимо отметить, что, по мнению В.Д. Бычкова, образовательное законодательство России представляет собой весьма сложную и разветвленную нормативную систему, включающую в себя нормативно-правовые акты различной юридической силы и компетенции: акты федерального уровня, акты регионального уровня (субъектов РФ) и акты органов местного самоуправления [11].

Согласно статье 15 Конституции Российской Федерации федеральная правовая система включает Конституцию, федеральные конституционные законы, федеральные законы, иные нормативные акты палат Федерального Собрания, указы Президента, постановления Правительства, акты органов исполнительной власти.

В Трудовом кодексе РФ должны быть закреплены основные нормы, касающиеся порядка проведения аттестации, а более подробная регламентация указанного вида оценки должна осуществляться на основании локального нормативного акта, принимаемого работодателем в соответствии со ст. 8 ТК РФ [46].

Для создания единообразной правоприменительной практики Министерству здравоохранения и социального развития Российской Федерации необходимо принять Типовое положение о порядке проведения аттестации работников, которое распространялось бы на всех работодателей независимо от организационно - правовой формы и формы собственности (если на них не распространяется действие специальных нормативных правовых актов).

Для осуществления мероприятий по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС» необходимо наличие нормативно-правовой базы, которая будет регламентировать данный процесс, и к ней относятся следующие нормативные документы:

1. Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи (утв. Постановлением ГКНТ СССР и Госкомтруда СССР от 5 октября 1973 г. № 470/267, в ред. от 22 октября 1979 г., с изменениями от 14 ноября 1986 г.). В этом Положении предусматривается ограничение по категориям работников, не подлежащих аттестации: женщины, имеющие детей в возрасте до 3 лет и находящиеся в отпуске по уходу за ребенком (их аттестация проводится не ранее чем через один год после выхода из отпуска); молодые специалисты в период срока обязательной работы по назначению после окончания учебного заведения [11].

Согласно Положению, аттестация должна проводиться периодически, 1 раз в 3-5 лет. При установлении периодичности проведения аттестации желательно определить дату начала течения этого срока с момента издания руководителем приказа (распоряжения) о проведении аттестации или же с даты, указанной в приказе (распоряжении). Затем следует определить срок, который отводится на проведение аттестации до установления итогов (от начала). Этот срок устанавливается каждой организацией самостоятельно,

исходя из штатной численности, состава аттестационной комиссии и количества этих комиссий, квалификационного состава аттестуемых и др.

Данным Положением установлено, что руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке применяет к работникам соответствующие меры поощрения и в надлежащих случаях, в срок не более 2 месяцев со дня аттестации, может принять решение о переводе работника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. Далее в Положении говорится о том, что по истечении 2-месячного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается.

2. Для осуществления мероприятий по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС» необходимо наличие определенной нормативно-правовой и локальной нормативно-методической базы, которая будет регламентировать данный процесс. А именно необходимо:

- разработать положение и график проведения оценки результатов труда, подготовить приказ о проведении оценки результатов труда персонала, утвердить состав комиссии, а также подготовить оценочные листы, затем проинформировать работников о сроках и особенностях оценки результатов труда;

- организовать работу комиссий по филиалам и подразделениям предприятия, оценить индивидуальный вклад работников, заполнить оценочные листы и произвести компьютерную обработку результатов;

- подвести итоги оценки результатов труда персонала, принять персональные решения о продвижении работников, по потребности направить на учебу, переместить или уволить сотрудников, не прошедших аттестацию.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС»

Для расчета затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС», рассмотрим подробно затраты каждого:

1. Выбрать и внедрить в практику новых методов оценки результативности труда, таких как, управление по целям и методы ранжирования. Данное мероприятие будет выполняться руководителем отдела по персоналу в течение 30 рабочих часов, 1 час работы руководителя отдела по персоналу составляет 270 рублей. Следовательно, затраты на выполнение этого мероприятия равны:

$$30 \text{ час} \times 270 \text{ руб. / час} = 8\,100 \text{ руб.}$$

Отчисления во внебюджетные фонды составят 30 % от заработной платы руководителю отдела по персоналу – 2 430 руб. Общая сумма составит 10 530 рублей.

2. Разработать и внедрить оценочные листы. Так как данный вид работ не включен в обязанности руководителя отдела по персоналу, рассчитаем сумму затрат на оплату труда данного сотрудника. На разработку и внедрение оценочных листов отведено 20 часов. Следовательно, затраты на оплату труда равны $20 \text{ час} \times 270 \text{ руб. / час} = 5\,400 \text{ руб.}$ Отчисления во внебюджетные фонда составят $5\,400 \times 30 \% = 1\,620 \text{ руб.}$

Для того чтобы распечатать оценочные листы потребуется 4 упаковки бумаги для печати и 4 упаковки картриджа. Так как закупками канцелярскими товарами сотрудники ПАО «МТС» закупается в магазине «Комус», выберем расходные материалы и определим их стоимость.

Бумага для офисной техники SvetoCopy за 1 упаковку стоит 238,05 руб., за 4 упаковки – 952,20 руб. Тонер-картридж Panasonic KX-FAT411A/A7 черный за 1 штуку стоит 1 400 руб., за 4 штуки – 5 600 руб.

Таким образом, общая сумма составит 13 572,2 руб.

3. Определить и утвердить сроки проведения оценки результатов труда в ПАО «МТС». В ходе реализации данного мероприятия будет составлен приказ, подписан электронной подписью и размещен по локальной сети организации. Следовательно, затраты на реализацию данного мероприятия не предусмотрены.

Помимо затрат при разработке мероприятий по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС» потребуется нести постоянные затраты на оплату работы комиссии. В оценке результатов труда персонала будет задействовано 6 человек: руководитель организации, руководитель подразделения, руководитель отдела по персоналу, 3 внешних эксперта. Оплата каждого члена комиссии составит 16 500 руб., а также отчисления во внебюджетные фонды в размере 4 950 руб. Следовательно, затраты будут равны 128 700 руб.

Таким образом, общая сумма затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС» составит 152 802,2 руб.

Предложенные мероприятия не требуют капитальных затрат. Это объясняется тем, что для мероприятий по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС» потребуется выбрать наиболее экономичные способы.

Чтобы определить экономический эффект предлагаемых мероприятий по разработке мероприятий по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС» потребуется, используем экономические данные бухгалтерской отчетности за предыдущий год:

– затраты на мероприятия в 2016 г. – 243 472 руб.;

- затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС» - 152 802,2 руб.;

- чистая прибыль 2016 г. – 6 269 тыс. руб.;

- планируемая чистая прибыль за 2017 г. – 7 210 тыс. руб.

Для вычисления периода окупаемости ($T_{\text{окуп.}}$), воспользуемся формулой:

$T_{\text{окуп.}}$ (в годах) = затраты на мероприятия по разработке программы оценки результатов труда персонала / чистая прибыль в год.

Проведем расчеты:

$T_{\text{окуп.}} = 152\,802,2 / 6\,269\,000 = 0,02 \text{ г.} \sim 1 \text{ месяц.}$

То есть, возврат вложенных средств (окупаемость) в мероприятия произойдет за 1 месяц, что является хорошим показателем.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по разработке мероприятий по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС» потребуется (таблица 9).

Таблица 9 - Экономический эффект от мероприятий

| № | Статья | Сумма, руб. |
|---|--|-------------|
| 1 | Расходы организации на оценку труда персонала до мероприятий | 243 472 |
| 2 | Расходы организации на внедрение мероприятий | 152 802,2 |
| 3 | Эффект (строка 2 – строка 1) | 90 669,8 |

Экономический эффект составит 90 669,8 руб. в первый год, затем потребуется нести затраты только на печать оценочных листов и оплату труда комиссии. Так как эффект положителен, мероприятия по разработке мероприятий по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС» можно считать экономически целесообразными.

Внедрение мероприятий по разработке мероприятий по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС» позволит получить социальную эффективность:

1) обеспечивать развитие персонала, на основе полученной оценки результатов труда (повышение квалификации, участие в мастер-классах, соревнованиях);

2) дать возможность внедрения инновационных разработок со стороны персонала, что даст судить о компетентности работников;

3) за счет разработанных мероприятий персонал может ставить перед собой конкретные цели, выполнив, которые они получают премию.

Таким образом, рассчитав социально-экономическую эффективность можно прийти к выводу, что мероприятия по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС» в данных условиях будут эффективными.

Выводы по 2 главе

Для успешного выполнения мероприятий по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС», достижения запланированных результатов в срок и с надлежащим качеством были сформированы мероприятия, определено нормативно-правовое обеспечение и рассчитана социально-экономическая эффективность.

Первым мероприятием является выбор и внедрение в практику новых методов оценки результативности труда, таких как, управление по целям и методы ранжирования.

Вторым мероприятием является разработка и внедрение оценочных листов. При проведении оценки результатов труда персонала необходимо исходить из того, что оценивается не потенциал работника (способности, возможности, т.п.), а реальные результаты его деятельности за определенный период.

Последним мероприятием является определение и утверждение сроков проведения оценки результатов труда в ПАО «МТС». Для того чтобы сотрудники отдела по работе с персоналом успевали провести всю процедуру оценки результатов труда и смогли подготовить все сопутствующие документы предлагается определить для проведения сроки.

Экономический эффект составит 90 669,8 руб. в первый год, затем потребуется нести затраты только на печать оценочных листов и оплату труда комиссии.

Социальная эффективность выражается в следующем: обеспечивать развитие персонала, на основе полученной оценки результатов труда (повышение квалификации, участие в мастер-классах, соревнованиях); дать возможность внедрения инновационных разработок со стороны персонала, что даст судить о компетентности работников; за счет разработанных мероприятий персонал может ставить перед собой конкретные цели, выполнив, которые они получают премию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Принимая вызов XXI века, российские руководители начинают понимать, что без кардинального улучшения работы с персоналом невозможно серьезно говорить о достижении новых высот в повышении эффективности, невозможно победить в конкурентной борьбе. Оценка работы персонала - это не просто одно из направлений работы в процессе управления персоналом, это ключевое направление, которое задает основные ориентиры и принципы нового подхода к управлению персоналом.

Оценка труда персонала - это важнейший инструмент повышения эффективности труда работников, ключевое направление работы с персоналом. Эта работа должна строиться в соответствии с требованиями, предъявляемыми организацией к своим структурным подразделениям.

Эффективное использование оценки труда персонала как инструмента повышения отдачи от человеческих ресурсов организации возможно лишь при обеспечении высокого уровня подготовки руководителей и специалистов кадровых служб по вопросам управления персоналом.

Оценку результатов труда персонала осуществляет руководитель отдела по персоналу ПАО «МТС».

Процедура оценки результатов состоит из следующих этапов:

- определение параметров оценки;
- планирование деятельности каждого работника,
- оценка результатом деятельности за планируемый период,
- подготовка руководителем предложений по результатам оценки каждого работника,
- обсуждение вынесенной оценки с работником.

Установленные параметры оценки доводятся до сведения работников, им также разъясняются по существу критерии оценки их работы.

В ПАО «МТС» возникает иногда ошибка центральной тенденции, когда большая часть работников оценивается средним баллом. Хотя это недопустимо при оценке персонала, так как каждый работник выполняет свою функцию согласно должностной инструкции и нельзя уравнивать их между собой, даже если они заменяют друг друга.

По факту выполнения оценки результатов труда, руководитель премирует сотрудников в виде годовой премии, размер которой, определяется им на основании проведенной оценки.

В среднем на проведение оценки результатов труда тратится порядка 300 тыс. руб. В 2016 г. было потрачено 243 472 рубля.

На основании анализа оценки результатов труда персонала в ПАО «МТС» выявлены следующие проблемы:

- не используются такие методы оценки труда персонала, как управление по целям и методы ранжирования;
- отсутствуют оценочные листы для оценки труда персонала;
- оценка труда персонала проводится несвоевременно.

Для совершенствования методов оценки результатов труда персонала были предложены следующие мероприятия: выбор и внедрение в практику новых методов оценки результативности труда, таких как, управление по целям и методы ранжирования; разработка и внедрение оценочных листов; определение и утверждение сроков проведения оценки результатов труда в ПАО «МТС».

Для осуществления мероприятий по совершенствованию методов оценки результатов труда персонала в организации необходимо наличие определенной нормативно-правовой и локальной нормативно-методической базы, которая будет регламентировать данный процесс. А именно необходимо:

- разработать положение и график проведения оценки результатов труда, подготовить приказ о проведении оценки результатов труда персонала, утвердить состав комиссии, а также подготовить оценочные

листы, затем проинформировать работников о сроках и особенностях оценки результатов труда;

- организовать работу комиссий по филиалам и подразделениям предприятия, оценить индивидуальный вклад работников, заполнить оценочные листы и произвести компьютерную обработку результатов;

- подвести итоги оценки результатов труда персонала, принять персональные решения о продвижении работников, по потребности направить на учебу, переместить или уволить сотрудников, не прошедших аттестацию.

Экономический эффект составит 90 669,8 руб. в первый год, затем потребуется нести затраты только на печать оценочных листов и оплату труда комиссии.

Социальная эффективность выражается в следующем: обеспечивать развитие персонала, на основе полученной оценки результатов труда (повышение квалификации, участие в мастер-классах, соревнованиях); дать возможность внедрения инновационных разработок со стороны персонала, что даст судить о компетентности работников; за счет разработанных мероприятий персонал может ставить перед собой конкретные цели, выполнив, которые они получают премию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева, И.Н. Управление кадрами [Текст]/ И.Н. Андреева. – СПб.: БХВ-Петербург, 2012. – 416 с.
2. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст]/ В.М. Анисимов. – М. : Изд-во Экономика, 2016. – 704 с.
3. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Текст]/ Т.Ю. Базаров. – СПб.: Юрайт, 2014. – 382 с.
4. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом [Текст]/ Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с.
5. Баттрик, Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. 2-е изд. [Текст]/ пер. с англ., под ред. В.Н. Фунтова. - СПб.: Питер, 2008.
6. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием персонала [Текст]/ В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – СПб.: Академия, 2014. – 240 с.
7. Беляева, И.Ю. Теория и практика корпоративного управления [Текст]/ И.Ю. Беляева. – М.: Кнорус, 2009. – 148 с.
8. Беляцкий, Н.П. Деловая карьера [Текст]/ Н.П. Беляцкий, А.В. Маевская. – СПб.: Мисанта, 2012. – 208 с.
9. Биктяков, К.С. Адаптивность системы управления персоналом [Текст]/ К.С. Биктяков. – М.: Спутник, 2013. – 244 с.
10. Бухалков, М. И. Управление персоналом [Текст]/ М. И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2008.- 400 с.
11. Бушнелл, Н. Как найти, нанять, удержать и развить новые таланты [Текст]/ Н. Бушнелл, Дж. Стоун. – М.: ДМК-Пресс, 2014. – 168 с.
12. Бычков, В.Д. Управление персоналом [Текст]/ В.Д. Бычков. – М.: Инфра-М, 2013. – 240 с.
13. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]/ В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 96 с.

14. Веснин, В. Р. Управление персоналом: теория и практика [Текст]/ В.Р. Веснин. – М.: КноРус, 2010. - 282 с.
15. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
16. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Б.М. Генкин. – М.: Инфра-М, 2013. – 464 с.
17. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
18. Долгов, А.И. Теория организации [Текст]/ А.И. Долгов. – М.: Флинта: МПСИ, 2008. – 224 с.
19. Доскова, Л. Управление персоналом [Текст]/ Л. Доскова. - М.: Эксмо, 2008 - 32 с.
20. Друкер, П.Ф. Эффективный руководитель [Текст]/ П.Ф. Друкер. – СПб.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 240 с.
21. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]/ А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
22. Касьянова, Г.В. Настольная книга кадровика [Текст]/ Г.В. Касьянова. – М.: АБАК, 2014. – 512 с.
23. Кибанов, А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент, № 12, 2010. – 25 с.
24. Кибанов, А.Я. Основы управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 448 с.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2015. – 208 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: ДРОФА, 2014. – 240 с.

27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Курсовые проекты, выпускная квалификационная работа [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 416 с.
28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2014. – 304 с.
29. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
30. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом [Текст]/ Е.Б. Колбачев. – М.: Феникс, 2014. – 384 с.
31. Колосова, Р.П. Экономика персонала [Текст]/ Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 896с.
32. Коноваленко, В.А . Психология управления персоналом [Текст]/ В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.
33. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом [Текст]/ Е.В. Куприянчук. – М.: Инфра-М, 2013. – 256 с.
34. Леженкина, Т.И. Научная организация труда [Текст]/ Т.И. Леженкина. – М. : Маркет ДС, 2010. – 232 с.
35. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст]/ А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2013. – 448 с.
36. Лукашевич, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.
37. Лукичева, Л. И. Управление персоналом [Текст]/ Л. И. Лукичева. - М.: Омега -Л, 2007. - 264 с.
38. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]/ В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2014. – 492 с.

39. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст]/ Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
40. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]/ Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2015. – 562 с.
41. Обозов Н.Н. Интенсивная подготовка менеджера [Текст]/ Н.Н. Обозов. – СПб.: БХВ-Петербург, 2011. – 240 с.
42. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.
43. Парабеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст]/ А. Парабеллум. – СПб.: Питер, 2014. – 208 с.
44. Самыгин, С.А. Управление персоналом [Текст]/ С.А. Самыгин. – М.: Феникс, 2014. – 288 с.
45. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст]/ А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 182 с.
46. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
47. Трудовой кодекс РФ (принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года, одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года). – М.: Эксмо, 2011. – 192 с.
48. Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 68 с.
49. Управление персоналом. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.

50. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 60 с.

Приложение 1

Оценка результатов труда персонала работника за ____ квартал 201__ г.

ФИО _____

Должность _____

Подразделение _____

Оценка результатов труда персонала (в баллах от 1 до 5)

| Параметры оценки | Оценка сотрудника | Средняя по структурному подразделению |
|---|-------------------|---------------------------------------|
| Знание нормативных документов | | |
| Исполнительность | | |
| Сроки выполнения работы | | |
| Инициативность | | |
| Качество работы в целом | | |
| <i>Средняя (по параметрам) оценка труда персонала</i> | | |

Комментарии:

С оценкой ознакомлен: _____ «__»_____ 201__ г.

(подпись работника)

Начальник подразделения

_____ «__»_____ 201__ г.

(Ф.И.О.)

(подпись)

Директор

_____ «__»_____ 201__ г.

(Ф.И.О.)

(подпись)

Приложение 2

Оценка результатов труда персонала работника за 201__год

ФИО _____

Должность _____

Подразделение _____

Итоговая оценка за год (в баллах)

Рекомендации по изменению карьеры:

работнику необходимо обратить внимание на _____
(указать конкретно)

направить на курсы повышения квалификации _____
(указать тему курсов, форму обучения)

включить в состав резерва на должность _____

перевести на должность _____

перевести в другое структурное подразделение _____
(указать, какое)

направить на стажировку в _____

С оценкой ознакомлен: _____ «__» _____ 201__ г.
(подпись работника)

Начальник подразделения

_____ «__» _____ 201__ г.
(Ф.И.О.) (подпись)

Директор

_____ «__» _____ 201__ г.
(Ф.И.О.) (подпись)

Приложение 3

Сводная оценка результатов труда персонала за ____ квартал 201__ г.

1. Оценка по подразделениям

| № | Подразделения | Факт, численность | участ- вуют в оценке | Оценка по данному подразделению | | |
|----|---|----------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------|---------|
| | | | | Мi№ (оценка) | Мах (оценка) | Средняя |
| 1. | Коммерческий отдел | | | | | |
| 2. | Отдел бухгалтерского учета и расчетов | | | | | |
| 3. | Отдел эквайринга | | | | | |
| 4. | Группа информатизации | | | | | |
| 5. | Другие подразделения, участвующие в оценке | | | | | |
| | ИТОГО: | | | | | |

2. Укажите параметры оценки результатов исполнительской деятельности работников, дополнительно включенные в оценочные листы _____

3. Управленческие решения, принятые по результатам проведения оценки в текущем квартале (перемещение по должности, изменение размера оклада, премии, направление на обучение и т.д.) _____

4. Предложения в адрес управления по работе с персоналом по вопросам проведения оценки _____

Директор

_____ « ____ » _____ 201__ г.

(подпись)

Приложение 4

Сводная оценка результатов труда персонала за 201__ г.

1. Общее количество работников, участвующих в оценке _____ чел.

2. Средняя оценка по подразделениям:

| № | Подразделения | Факт. численность подр-ия | Оценка по данному подразделению | | |
|----|--|---------------------------------|---------------------------------|-----------------|---------|
| | | | Мi№ (оценка) | Мах (оценка) | Средняя |
| 1 | Коммерческий отдел | | | | |
| 2. | Отдел бухгалтерского учета и расчетов | | | | |
| 3. | Отдел эквайринга | | | | |
| 4. | Группа информатизации | | | | |
| 5. | Другие подразделения, участвующие в оценке | | | | |
| | ИТОГО: | | | | |

3. Рекомендации по изменению карьеры работников

включить в состав резерва _____ чел.

перевести на другую должность _____ чел.

направить на курсы, стажировку _____ чел.

другое _____

4. Управленческие решения, принятые по результатам оценки в течение года

(перечислите): _____

5. Предложения в адрес управления работы персонала по вопросам проведения оценки _____

Директор

_____ «____» _____ 201__ г.

(подпись)

Приложение 5

Индивидуальный план работника на __квартал 201__ г.

(типовая форма)

ФИО _____

Должность _____

Подразделение _____

| Вид работ | Срок исполнения | Форма представления | Объем | Отметка о выполнении |
|-----------|--------------------|------------------------|-------|-------------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

С заданием ознакомлен: _____

(подпись работника, дата)

"Согласовано" _____ / _____ /

(Ф.И.О., подпись руководителя структурного подразделения)

« _____ » _____ 201__ г.

Приложение 6

Оценка результатов деятельности руководителя за ___ квартал 201__ г.

ФИО _____

Должность _____

Оценка результатов труда персонала (в баллах от 1 до 5)

| Параметры оценки | Оценка руководителя | Средняя по структурному подразделению |
|--|------------------------|---|
| Знание нормативно-инструктивных и методических документов, регламентирующих | | |
| Организация деятельности подразделения | | |
| Ответственность | | |
| Инициативность | | |
| Взаимодействие с коллективом, формирование морально-психологического климата в подразделении | | |
| Средняя (по параметрам) оценка труда персонала | | |

Комментарии: _____

С оценкой ознакомлен: _____ «__» _____ 201__ г.

(подпись работника)

Директор

_____ «__» _____ 201__ г.

(Ф.И.О.)

(подпись)

Оценка труда персонала в испытательный срок _____
(указать период)

ФИО _____

Должность _____

Подразделение _____

1. Уровень владения нормативными документами, регламентирующими деятельность подразделения

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|--|
| нормативные документы знает плохо, допускает ошибки при выполнении работ в соответствии с инструкциями | | | | | нормативные документы знает отлично, соответствующие работы выполняет по инструкциям |

2. Исполнительность

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|-------------------------|
| нуждается в контроле в процессе выполнения работы | | | | | не нуждается в контроле |

3. Сроки выполнения работы

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------|---|---|---|---|--|
| сроки часто нарушаются | | | | | работа выполняется в срок и даже быстрее |

4. Инициативность

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|--|
| Не проявляет инициативы в процессе работы | | | | | инициативен, что приводит к повышению эффективности деятельности работника |

5. Качество работы

1 2 3 4 5

не соответствует принятым стандартам

соответствует принятым стандартам

ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА

труда персонала

(в баллах)

Предложения по результатам прохождения

испытательного срока

(отметить знаком V в соответствующем квадрате)

Испытательный срок прошел успешно

☐

Уволить как не прошедшего испытательный срок

☐

С оценкой ознакомлен: _____ «__» _____ 201__ г.

(подпись работника)

Начальник подразделения

_____ «__» _____ 201__ г.

(Ф.И.О.)

(подпись)

Директор

_____ «__» _____ 201__ г.

(Ф.И.О.)

(подпись)

ГЛОССАРИЙ

| Понятие | Определение | Источник |
|---|---|--|
| <i>Оценка результатов труда персонала</i> | преследует следующие цели: повышение эффективности работы персонала; назначение адекватного вознаграждения за работу персонала; принятие решения, связанного с трудовой карьерой сотрудника | Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с. |
| <i>Оценка труда</i> | одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом | Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с. |
| <i>Оценка эффективности управления персоналом</i> | систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия | Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : РАНХиГС, 2013. – 128 с. |
| <i>Результативность труда</i> | мера эффективности труда, характеризующаяся достижением ожидаемого результата труда, цели трудовой деятельности или степенью приближающейся к ней | Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с. |
| <i>Система управления персоналом организации</i> | система, в которой реализуются функции управления персоналом | Байтасов Р.Р. Управление персоналом [Текст]/ Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с. |
| <i>Управление персоналом</i> | многогранный и исключительно сложный процесс, который характеризуется своими специфическими особенностями и закономерностями | Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 288 с. |
| <i>Человеческие ресурсы</i> | понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека | Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М. : Инфра-М, 2013. – 432 с. |
| <i>Экономическая эффективность</i> | результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда | Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М. : Инфра-М, 2013. – 432 с. |